

INOVASI PRODUK MELALUI STRATEGI IMITASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PRODUK IMPOR (IMPLEMENTASI STRATEGI IMITASI PADA STUDI KASUS EDAM BURGER DI DEPOK)

Oleh: Hannisa Rahmaniar Hasnin, S.Sos., M.A.

ABSTRACT

It is important for medium-sized franchise to compete with another larger franchise in order to survive and develop. This paper describes the study on the process realization of competitiveness, which is derived from imitation to innovation strategy changes. This changes is indicated by the company's focus on low cost, and marketing products that has focused on the medium consumers segmentation. The results of this research was conduct through in-depth interviews to the franchisees and surveys to the costumers, it was found that the innovation can attract costumers and differentiate Edam Burger from other companies. In addition, by focusing on low cost and specific market segments, making the company have competitiveness againts other competitors.

Key Words Strategy, Imitation, Competitiveness, Marketing Warfare, Entrepreneur

1. PENDAHULUAN

Membanjirnya produk impor yang masuk ke negara-negara lain tentu mengkhawatirkan produsen lokal yang harus bersaing memperebutkan pasar yang tidak luas, sehingga diperlukan suatu strategi untuk menghambatnya. Produsen lokal harus membuat inovasi juga untuk dapat menarik konsumen dan memperluas pasar agar mampu bersaing dengan produk-produk impor tersebut. Negara seperti Cina dan Korea untuk menghadapi persaingan produk impor yang masuk ke negaranya melakukan strategi inovasi yang pada awalnya melalui proses imitasi baik desain produk, sistem manajemen, atau sistem distribusinya agar dapat mempelajari produk dari pesaing dan melakukan perbaikan melalui inovasi.

Industri makanan merupakan salah satu industri yang cepat berkembang inovasinya dengan dipengaruhi oleh teknologi dan selera pasar. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh CEO dari General Mills, dikutip dari Groff dan Christy (1996) *"Food categories are absolutely driven by new products, product improvements and marketing innovations"*. Keterlibatan inovasi produk dalam industri makanan dapat dilihat dalam struktur organisasi, manajemen usahanya, proses pembuatannya hingga rasa makanan yang dihasilkan, hal ini terjadi karena adanya persaingan antara industri makanan dalam mendapatkan perhatian dari

konsumen sehingga diharapkan dapat meningkatkan penjualan yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Namun dengan ketatnya persaingan yang ada, setiap ada inovasi baru yang terjadi dalam industri dapat diikuti oleh pesaing lain dengan mengimitasi hingga dikembangkan menjadi sesuatu yang lebih baik (*creative imitation*).

Entrepreneur mempunyai peran yang penting dalam melakukan pemasaran produk makanan dalam negeri atau produk makanan yang terinspirasi dari produk makanan luar, hal ini dilakukan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan asing. Perannya menjadi semakin penting karena serbuan impor makanan dan minuman dari luar negeri terus meningkat.

Edam Burger merupakan salah satu perusahaan lokal yang tertarik untuk membuat produk makanan yang awalnya meniru produk makanan luar, sedangkan harga yang dipasarkan lebih murah dibandingkan dengan merek produk aslinya karena memakai bahan baku dalam negeri sehingga dapat melakukan persaingan dalam mendapatkan konsumen yang belum teraih oleh perusahaan asli. Ketertarikan dalam memasuki bisnis ini adalah karena melihat peluang pasar yang saat itu masih terbuka luas di tahun 2000, sedangkan pesaing belum banyak tersedia.

Segmentasi pasar yang dimasuki Edam Burger difokuskan pada makanan yang memiliki kualitas bintang lima harga kaki lima. Selain itu Burger juga diposisikan sebagai alternatif makanan yang sehat dan bergizi, untuk dapat menambah penilaian konsumen terhadap produk yang dijualnya. Untuk melindungi produsen lokal dari produk impor perlu dikembangkan strategi untuk menciptakan daya saing dengan menciptakan inovasi yang dapat membantu persaingan produsen lokal. Proses menciptakan inovasi bisa diawali dengan strategi imitasi terlebih dahulu, lalu dikembangkan sehingga diharapkan dapat menciptakan inovasi yang mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan produk pionirnya.

Dalam penelitian ini tujuannya untuk mengidentifikasi posisi bersaing dan daya saing Burger Edam dibandingkan makanan sejenis lainnya melalui strategi imitasi yang dilakukan selain itu juga menganalisa bagaimana usaha Edam Burger dalam mempertahankan eksistensi bisnisnya. Penelitian ini dibatasi hanya pada aspek inovasi pada produk dan pemasaran yang diawali dengan strategi imitasi, serta pengaruhnya terhadap daya saing Edam Burger dibandingkan dengan produk pesaing sejenis lainnya. Lokasi penelitian untuk

Edam Burger dibatasi pada wilayah Depok dan penelitian dilakukan antara bulan September – Desember 2011.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian mengenai pencapaian inovasi suatu bisnis melalui imitasi sudah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain (Casadeuss-Masanell&Zhu, 2011; Kim, Shi, dan Gregory 2004; Enkel&Gassmann 2010; Zhou 2006; Johansson 2006; Groff& Christy 1996; dan Glass 1999). Dalam penelitian-penelitian tersebut dikatakan proses imitasi bisa dilakukan sebagai pendukung inovasi yang ingin dicapai, hal ini terkait dengan pernyataan Schumpeter (1939) bahwa sebageian besar inovasi terjadi karena kombinasi ulang pada pengetahuan yang sudah ada. Lebih lanjut, menurut Schumpeter (1934) ada yang membedakan lima tipe inovasi, yaitu produk baru, metode produksi baru, sumber pasokan baru, eksploitasi dari pasar baru, dan cara baru untuk mengorganisir bisnis. Pada penelitian ini memiliki fokus yang sama namun dilakukan pada bisnis ukm untuk menghadapi produk impor yang sudah dikenal masyarakat.

Strategi menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Sedangkan menurut Porter (1985) dalam Freddy Rangkuti (1997), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat (*incremental*) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan dari sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang akan terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Dalam bukunya, Husein (2001) mengatakan terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dengan definisi tersebut dapat dilihat bahwa strategi merupakan cara yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menuntun untuk mencapai tujuannya dan memperoleh keunggulan dalam bersaing dengan kompetitornya. Namun dalam proses perkembangan perusahaan, strategi yang digunakan dapat berubah sesuai dengan kondisi persaingan yang

dihadapi oleh perusahaan. Persaingan perusahaan dengan kompetitor diperlukan untuk mengetahui dimana posisi perusahaan dalam keberhasilannya atau kegagalan kegiatan perusahaan.

Strategi bersaing menurut Porter yaitu pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Menurut Porter dalam bukunya (1994) strategi bersaing bertujuan untuk menegaskan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Strategi bersaing dapat berubah dan berkembang sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga kepentingan perusahaan dapat terus dijaga.

Menurut Porter dalam menyusun strategi, perlu diketahui keunggulan bersaing terlebih dahulu sebelum diimplementasikan pada proses bisnis. Keunggulan bersaing tersebut dapat dilihat dari lima kekuatan yang mempengaruhi, seperti digambarkan berikut:

Gambar 1.1. Lima Kekuatan Bersaing Menurut Michael E. Porter



Sumber: Michael E. Porter "Keunggulan bersaing, menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul"

Kekuatan bersaing pertama adalah adanya ancaman dari pendatang baru. Produk atau jasa pendatang baru merupakan salah satu hambatan untuk masuk ke pasar, salah satunya jika pendatang baru tersebut memiliki diferensiasi produk, atau mempunyai keunggulan biaya absolut. Ini akan berdampak pada pembatasan penentuan harga dan pengalokasian biaya untuk menghadapi pendatang baru. Selain itu, hambatan dari luar bisa datang dari kebijakan pemerintah.

Selanjutnya kekuatan bersaing ketiga adalah adanya ancaman dari adanya produk pengganti (substitusi). Produk atau jasa pengganti dapat menjadi ancaman untuk bertahan di dalam pasar. Selain itu dengan adanya produk pengganti, akan ada kemungkinan kecenderungan konsumen untuk mencoba produk pengganti.

Adanya intensitas dari kekuatan penawaran pembeli, merupakan kekuatan bersaing yang ketiga. Hambatan yang ditimbulkan dari penawaran pembeli akan berpengaruh terhadap penentuan harga dan juga sebagai penentu posisi tawar perusahaan terhadap perusahaan lain. Selain itu pengaruh konsumen yang kuat dapat membuat perusahaan berinvestasi pada pelayanan konsumen yang mahal.

Perusahaan perlu untuk menilai intensitas kekuatan penawaran pemasok dalam usahanya. Kekuatan pemasok dapat menjadi ancaman, karena dapat menentukan harga dasar produk yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini dapat diatasi jika perusahaan melakukan pembelian pasokan produk secara terencana, mencari sumber-sumber pengganti, menetapkan standarisasi produk, atau menghindari biaya peralihan.

Yang terakhir adalah adanya ancaman dari pesaing industri sejenis terhadap perusahaan. Persaingan pada industri yang sama akan berpengaruh pada harga dan biaya dalam menghadapi persaingan, seperti biaya untuk pengembangan produk, biaya iklan, tenaga pemasar.

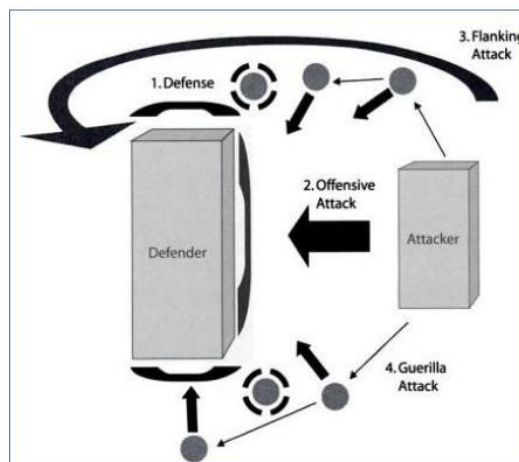
Memperkirakan reaksi pesaing dalam menghadapi persaingan di pasar, bagaimana ia akan bertindak jika berhadapan dengan pesaing lainnya perlu untuk diketahui oleh perusahaan. Perusahaan dapat memetakan reaksi pesaing tersebut dalam beberapa indikator reaksi seperti strategi, sasaran, kekuatan atau kelemahan. Karena dalam menghadapi persaingan dengan pesaing lain, ada perusahaan yang akan bereaksi cepat, namun juga ada perusahaan yang akan bereaksi terhadap persaingan tertentu saja.

Perusahaan dapat memilih pesaing yang paling kuat dalam pasar yang akan dimasuki. Berdasarkan sasaran, strategi, kekuatan dan kelemahan, dan pola reaksi pesaing, perusahaan dapat menentukan pesaing utama dalam pasar. Dalam menentukan pesaing utama, dapat dibagi menjadi tiga sifat. Pesaing kuat atau lemah, dalam melakukan perlawanan terhadap pesaing kuat dan lemah, akan berhubungan dengan seberapa besar usaha yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, serta seberapa besar hasil yang akan diperoleh.

Ada pula pesaing dekat atau jauh, dalam hal ini perusahaan perlu untuk mempertimbangkan untuk memenangkan persaingan dengan pesaing dekat atau lebih memilih mengantisipasi pada pesaing jauh yang akan menjadi pesaing dekat. Selain itu ada pesaing berperilaku baik atau pengacau. Dalam menghadapi persaingan di pasar, perusahaan akan bertemu dengan dua tipe pesaing, pesaing yang berperilaku mengacau akan melakukan usaha yang sering melanggar aturan dan merugikan pesaing lainnya. Sedangkan pesaing yang berperilaku baik, dalam melakukan usaha berusaha menciptakan suasana yang sehat dan stabil.

Marketing berhubungan erat dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan, penerapannya dilakukan dalam rangka menyusun taktik menghadapi pesaing untuk memenangkan persaingan di pasar. Oleh karena itu marketing ada yang menganalogikan dengan perang, konsep yang sudah lama ada diilhami oleh pengembangan strategi perang di Yunani tahun 490 SM. Marketing menurut Ries dan Trout (1986) adalah perang dan konsep marketing yang berorientasi pada konsumen tidaklah cukup. Sehingga perusahaan akan lebih baik jika berorientasi pada pesaing. Konsep marketing ini lebih dikenal dengan *marketing warfare*.

Gambar 1.2. Marketing Warfare



Sumber: "Boosting Fields Marketing Performance", Hermawan
Kartajaya Workshop Series, Mizan Pustaka

Ries dan Trout dalam bukunya (1986) menjabarkan *marketing warfare* mempunyai empat strategi, yang dapat dilihat pada gambar 2.1. Strategi *defensive* merupakan *market leader* yang menguasai sebagian besar pasar. Diperlukan strategi yang baik bagi perusahaan

untuk mempertahankan bagian pasarnya yang sudah ada. Menurut Yannopoulos (2011) terdapat tiga prinsip dalam strategi *defensive* yaitu hanya *market leader* yang dapat melakukan *defensive*, melawan perusahaan sendiri merupakan strategi terbaik, serta pemimpin harus dapat menghambat gerakan agresif kompetitor.

Strategi *offensive* merupakan perusahaan yang memegang sebagian besar pasar setelah *market leader*, biasanya diisi oleh perusahaan besar yang mengembangkan pasar secara agresif. Ada tiga prinsip yang dapat dilakukan dalam strategi *offensive* yaitu perusahaan harus mengenali dan mengidentifikasi kekuatan perusahaan *market leader*, perusahaan harus mengidentifikasi apa saja kelemahan dalam kekuatan perusahaan *market leader*, dan lakukan serangan dalam skala kecil.

Strategi *flanking* merupakan perusahaan ketiga terbesar yang menguasai pasar. Karena posisinya yang kecil di pasar, maka perusahaan tidak melakukan serangan langsung terhadap perusahaan *market leader*, melainkan melalui posisi dimana perusahaan *market leader* mempunyai posisi lemah. Ada tiga prinsip yang dilakukan dalam strategi *flanking* yaitu pergerakan yang terbaik dilakukan pada area yang tidak diperhitungkan, pergerakan harus ada unsur kejutan, dan memperbaiki sama pentingnya dengan menyerang.

Strategi *guerilla* merupakan perusahaan yang memegang bagian pasar paling kecil dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sehingga sumber daya yang dimiliki tidak cukup untuk melakukan serangan terhadap perusahaan lain yang lebih besar. Ada tiga prinsip yang dapat dilakukan dalam strategi *guerilla* yaitu mengidentifikasikan segmen kecil pasar yang dapat digunakan untuk bertahan, tidak bersikap seperti *market leader*, walaupun serangan *guerilla* berhasil, harus siap masuk atau keluar pasar dalam waktu singkat.

Dalam suatu usaha pemasaran yang dijalankan oleh seorang entrepreneur dapat mendorong terciptanya proses inovasi. Definisi *entrepreneur* menurut Hisrich et al (2008) yang dikutip dari buku Serian Wijatno adalah proses menciptakan sesuatu yang baru, yang bernilai, dengan memanfaatkan usaha dan waktu yang diperlukan, dengan memperhatikan risiko sosial, fisik dan keuangan, dan menerima imbalan dalam bentuk uang dan kepuasan personal serta independensi.

Kegiatan *entrepreneur* banyak dikaitkan dengan proses inovasi karena pada proses pengembangan produknya diperlukan ide, gagasan dan kreativitas agar dapat menyaingi

perusahaan lain dan agar para konsumen tertarik dengan produknya. Namun seperti dikutip dari Johansson (2011), Ricoeur berpendapat bahwa *entrepreneur* dapat disebut sebagai imitasi kreatif, hal ini dikarenakan didasari oleh kegiatan imitasi namun selalu ada komponen kreativitas dalam pengerjaannya.

Banyak perusahaan melakukan pengembangan produk yang berawal dari proses imitasi, ada yang ilegal dengan benar-benar meniru produk lain yang lebih dulu. Namun juga ada yang legal dengan tidak melanggar paten dan hak milik produk lain. Peniruan menurut Shenkar (2010) adalah sebuah cara yang digunakan berbagai individu untuk belajar, merasakan, bertahan, bersaing, dan berkembang perlahan ketika mereka memperoleh sifat dan perilaku yang membantu mereka maju pesat dalam lingkungan masing-masing.

Schnaars membedakan antara kegiatan imitasi dan *late market entry*. Menurut Schnaar (1994) imitasi adalah mengkopì, dimana *imitator* secara terus menerus meniru produk pionir, sedangkan *late entry market* merupakan perusahaan yang masuk ke pasar setelah pionir. Dalam Shenkar (2010), Randall Rothenberg menyimpulkan bahwa hampir semua kreasi nilai dalam bisnis di Amerika Serikat selama periode tiga puluh tahun dapat ditelusuri berasal dari pengembangan empat ide: pedagang ritel yang kuat, merek besar, fokus, penyederhanaan atau standarisasi, dan pemotongan rantai nilai.³³ Hal tersebut menggambarkan bahwa industri-industri yang berkembang pesat sekarang juga berasal dari hasil peniruan dari industri sebelumnya, dan dikreasikan menjadi peniruan kreatif.

Menjadi *imitator* tidak selamanya menjadi masalah dan tertinggal dibandingkan dengan *inovator*, karena memiliki beberapa keuntungan yang tidak dimiliki oleh *inovator*. Schnaars (1994) menyebutkan beberapa keuntungan menjadi seorang *imitator* yaitu perusahaan dapat menghindari produk yang tidak mempunyai potensi, beban biaya yang ditanggung oleh *imitator* untuk riset dan pengembangan lebih kecil, dibandingkan dengan *innovator*. Keuntungan lainnya menjadi *imitator* adalah mempunyai kemampuan untuk mengestimasi kegagalan produk baru.

Namun perusahaan *imitator* harus lebih berhati-hati dalam melakukan proses peniruan, lebih baik jika strategi imitasi ini juga diimbangi dengan proses kreatif pengembangan produk sehingga dapat menciptakan inovasi baru. Seperti yang dikatakan

oleh Levitt (2006) diperlukan keseimbangan antara inovasi dan peniruan, karena tidak semua perusahaan dapat terus menerus menjadi pemimpin inovasi di suatu industri.

Dalam Janszen (2000), Joseph Schumpeter mendefinisikan inovasi sebagai: “*The commercialization of all new combinations based upon the application of: New materials and component, The introduction of new processes, The opening of new markets, and The introduction of new organizational forms*”. Dari definisi tersebut Schumpeter ingin menjabarkan bahwa dalam inovasi terdiri dari sisi teknis dan juga bisnis yang terjadi karena adanya proses kreatif dan penemuan baru. Sebuah inovasi yang terjadi bukan hanya berasal dari penemuan saja, namun juga dapat berasal dari pengembangan terhadap ide yang sudah ada.

Sedangkan menurut Stephen M. Saphiro (2001) nilai inovasi mencakup lima komponen kunci yaitu *strategy, measurements, processes, people, and technology*. Selain itu Saphiro juga menyebutkan inovasi sebagai kapabilitas, sehingga dipandang sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai kinerjanya secara optimal.

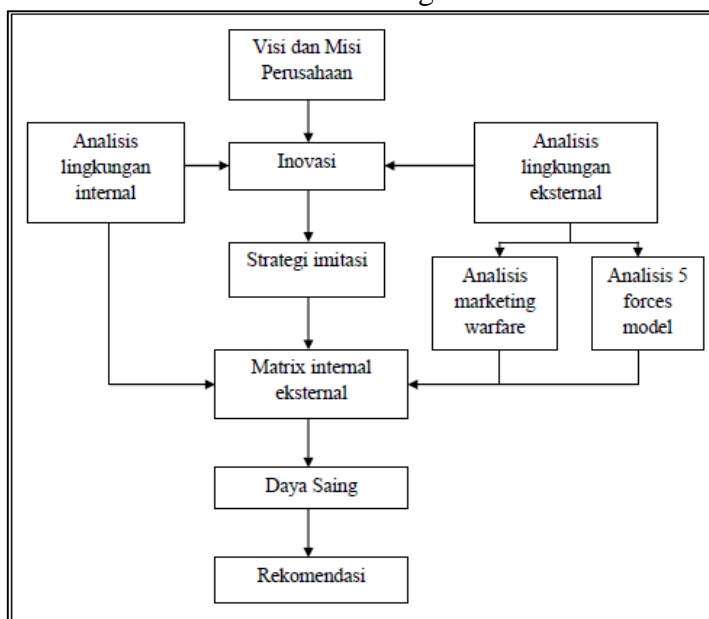
Dengan melakukan strategi inovasi, perusahaan akan mendapatkan banyak keuntungan. Dalam Zhou (2006), ada beberapa keuntungan dengan menjalankan strategi inovasi, antara lain dengan strategi inovasi perusahaan berinvestasi pada riset dan pengembangan sehingga dapat menghasilkan produk baru yang inovatif di pasar. Perusahaan mendapatkan keuntungan ekonomi karena yang pertama masuk pasar dan menerima keuntungan. Selain itu juga dapat melakukan hambatan bagi para pesaing untuk mendapatkan bahan baku dan mendapatkan pasar yang terbaik lebih dahulu.

Perusahaan juga mendapatkan keuntungan dengan menjadi pemimpin dalam menghasilkan teknologi yang lebih baru. Dan yang terakhir perusahaan mendapatkan konsumen yang loyal karena melalui proses riset dan pengembangan, konsumen diajak mempelajari mengenai merek dan produk *inovator*

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan teori yang dilakukan pada bab sebelumnya, selanjutnya digunakan kerangka penelitian untuk membantu agar penelitian ini dapat lebih terarah sesuai tujuan penelitian. Berikut digambarkan kerangka penelitian.

Gambar 3.1. Kerangka Penelitian



Sumber: Diolah kembali

Adapun operasionalisasi konsep yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu strategi imitasi, inovasi dan daya saing. Variabel, dimensi dan indikator dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1. Operasionalisasi Konsep Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
----------	---------	-----------

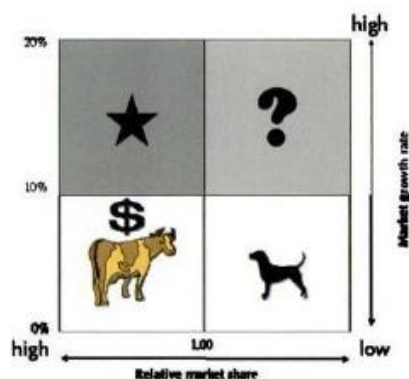
yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak segi dan secara lebih luas dibandingkan tipe penelitian lain.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan wawancara mendalam mengenai strategi dan daya saing Edam Burger dan dibantu dengan penyebaran kuesioner terstruktur terhadap konsumen. Pada wawancara mendalam dilakukan dengan pertanyaan terstruktur pada 9 informan yang merupakan pewaralaba Edam Burger di Depok. Selanjutnya wawancara mendalam juga dilakukan pada coordinator Burger Edam wilayah di Depok yang merupakan bagian dari manajemen Edam Burger.

Alasan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu mengumpulkan data adalah untuk memperoleh informasi yang relevan di penelitian ini. Pengisian kuesioner terstruktur dilakukan pada 80 responden dari konsumen untuk mengetahui perilaku konsumen terhadap Edam Burger. Pada penelitian menggunakan kuesioner akan menggunakan skala likert dimana responden akan memilih lima jawaban yang tersedia. Dengan modifikasi dimana mengganti jawaban ragu-ragu dengan tidak mempunyai pendapat, hal ini dilakukan untuk menghindari kecenderungan responden menjawab ke tengah karena mereka ragu-ragu pada arah kecenderungan jawaban.

Analisa dilakukan pada internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui apa yang dimiliki dan dihadapi Edam Burger dalam meningkatkan daya saingnya. Menurut Yoshida (2006) Analisis internal perusahaan digunakan untuk mengetahui gambaran kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam melakukan analisa internal menurut Marimin (2004) melihat dari sisi SDM yang dimiliki perusahaan, standar operasi perusahaan (SOP), kemitraan yang baik, bahan baku, dan fungsi R&D.

Dari hasil analisa lingkungan eksternal terhadap pewaralaba dilihat bagaimana



Sumber: Suyanto, "Strategic Management", CV Andi, Yogyakarta, 2007. Hal. 113

Gambar 3.2. Matriks BCG

posisi pesaing Edam Burger sesuai dengan metode five forces model, melihat bagaimana ancaman dari pendatang baru, ancaman dari pesaing sejenis di industry, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar dari pembeli serta kekuatan tawar dari pemasok. Hasil analisa ini disajikan dalam bentuk matriks BCG. Dalam bukunya Pearce & Robinson (2007) Analisa BCG adalah model yang menggunakan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar untuk mengetahui dimana posisi perusahaan. Berikut adalah gambaran matriks BCG yang dapat menggambarkan posisi perusahaan:

Matriks BCG membagi pasar menjadi empat sel, yaitu: bintang (star), Sapi perah (Cash cow), tanda Tanya (question mark), dan anjing (Dog). Tanda bintang adalah pemimpin pasar yang berada di pasar dengan pertumbuhan paling cepat. Pada tanda Tanya, unit bisnis yang beroperasi di pasar dengan pertumbuhan tinggi namun pangsa pasar relative rendah. Pada tanda sapi terjadi dimana pertumbuhan pasar tahunan turun menjadi kurang dari 10%, sehingga perusahaan bisa menjadi sapi perah jika masih memiliki pangsa pasar yang relative besar. Pada anjing, menggambarkan perusahaan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah di pasar yang tumbuh dengan lambat

Hasil kuesioner yang dilakukan pada konsumen dianalisa dengan rerresi linear, untuk melihat adanya hubungan antara perubahan imitasi menjadi inovasi, dan daya saing. Hubungan ini akan mempengaruhi pandangan konsumen mengenai Edam Burger. Data diolah dengan menggunakan program Excel. Rumus umum pada regresi liner berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + cX_2$$

Dimana:

Y = Daya saing Edam Burger

X₁ = Strategi Imitasi

X₂ = Inovasi

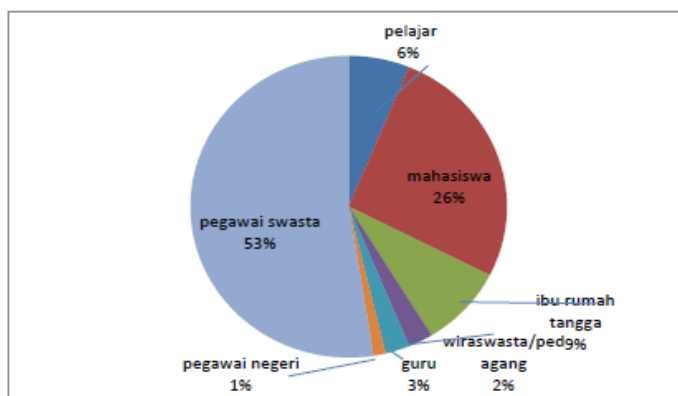
a = Konstanta

b,c = Koefisien regresi

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 80 responden diketahui bahwa pekerjaan dari pelanggan adalah sebanyak 67,5% pekerja dan 32,5% mahasiswa. Pada gambar 4.1 dapat dilihat konsumen dengan target pasar yang di siapkan oleh Edam Burger adalah pelajar dan remaja. Namun pada kenyataannya konsumen yang berasal dari kalangan dewasa dan pekerja melebihi target awal penjualan.

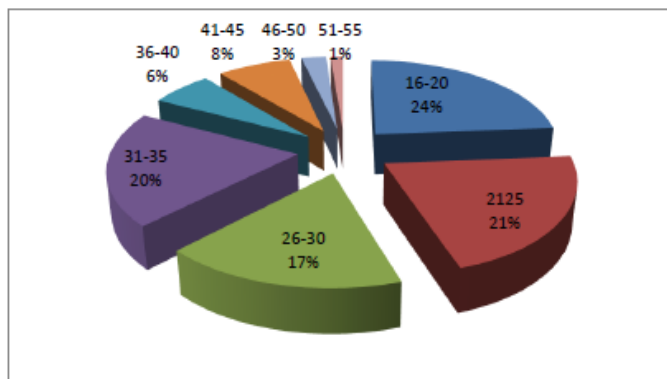
Gambar 4.1. Grafik jenis pekerjaan responden pelanggan Edam Burger Depok



Sumber: hasil kuesioner

Pada responden yang memiliki pekerjaan sebagai karyawan, sebagian besar memiliki tingkat ekonomi yang menengah kebawah. Sehingga mereka lebih memilih mengkonsumsi makanan yang mempunyai kualitas rasa enak, namun dengan harga yang masih dapat terjangkau. Selain itu juga karena kesibukan yang mereka lakukan sehingga mengkonsumsi Edam Burger merupakan pilihan jika mereka tidak sempat memasak di pagi hari, namun tetap ingin makan makanan yang bergizi cukup.

Untuk penyebaran umur para responden tersebar antara 18 tahun sampai 54 tahun, hal ini sesuai dengan segmen pasar franchise. Berikut digambarkan sebaran konsumen Edam Burger berdasarkan umur:



Sumber: hasil olah data kuesioner

Gambar 4.2. Grafik sebaran umur responden pelanggan Edam Burger Depok

Tidak ada perbedaan yang signifikan antara jenis kelamin pria atau wanita dalam melakukan pembelian Edam Burger, sehingga tidak ditampilkan. Konsumen Edam Burger yang di survey adalah konsumen yang mengenal Edam Burger dan pernah mengkonsumsinya, sehingga dapat membuat penilaian terhadap perkembangan rasa, produk, dan pemasaran Edam Burger.

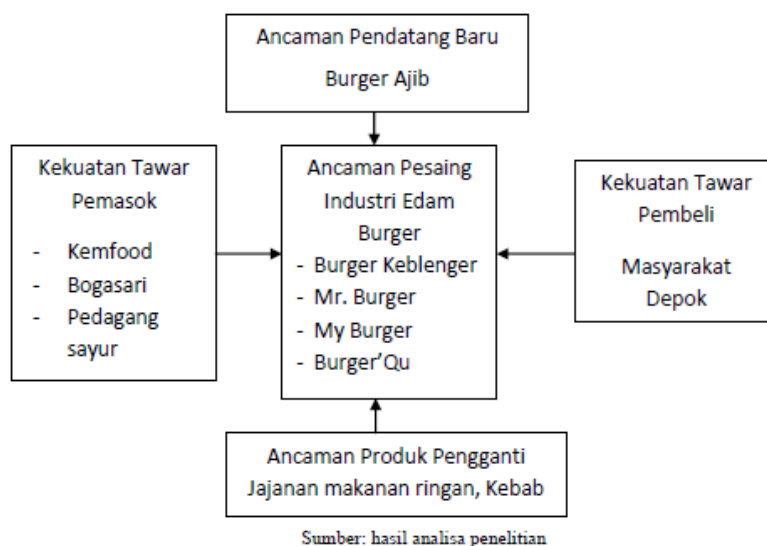
Para konsumen ini lebih memilih produk makanan yang lokasi jualnya lebih dekat dengan tempat mereka beraktivitas, seperti di dekat minimarket, dekat pasar, dekat sekolah, di kampus, atau dekat dengan tempat tinggal mereka. Hal ini terjadi karena alasan kepraktisan dan penghematan tanpa harus pergi ke beberapa tempat untuk membeli produk makanan. Pada para responden yang ditemui dilapangan keputusan dalam membeli Edam Burger juga terpengaruh pada gaya hidup masyarakat yang sudah dapat menerima dan suka menyantap makanan siap saji. Apalagi burger masuk ke Indonesia sudah lama, sehingga proses adaptasi juga sudah berhasil. Ditunjang juga dengan adanya pandangan yang di anut oleh pembeli jika membeli makanan siap saji akan terlihat lebih modern.

Pada wawancara mendalam terhadap beberapa pemasar (pewaralaba) Edam Burger termasuk pada Koordinator wilayah Depok, dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan strategi imitasi, inovasi dan daya saing yang dilakukan Edam Burger. Informan terdiri dari 4 wanita dan 6 pria, pewaralaba berjenis kelamin wanita menjadi pewaralaba karena

ingin membantu ekonomi keluarga atau karena agar ada kegiatan selain rumah tangga. Sedangkan pada informan pria berjualan Edam Burger rata-rata merupakan salah satu dari usaha-usaha yang dijalannya, namun ada juga yang fokus menjalankan Edam Burger saja dan membuka cabang lain di luar Depok. Dilakukan wawancara mendalam dengan koordinator wilayah Edam Burger sebagai informasi pembanding dari pemasar

Wawancara juga dilakukan dengan melihat faktor-faktor daya saing dengan menggunakan *five forces model*. Dari analisa hasil wawancara akan diketahui bagaimana posisi daya saing Edam Burger. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Burger Edam paling berpengaruh terhadap pemasaran di Depok adalah Koordinator Wilayah yang mengurus kebutuhan pewaralaba, serta menerima pengajuan baru untuk kemitraan. Sumber daya ini sudah melalui masa percobaan dan pelatihan sehingga dapat diandalkan ketika di lapangan. Distribusi yang dilakukan oleh coordinator wilayah akan mempermudah pewaralaba untuk mendapatkan barangnya, dan menghindari dari adanya keterlambatan dari penerimaan pasokan.

Jika melihat dari analisis lingkungan eksternal, maka dapat dilihat posisi bersaing Edam Burger berdasarkan five forces model adalah:



Gambar 4.3. Analisa Lingkungan Eksternal Edam Burger Depok

Dalam ancaman pendatang baru, yang perlu diantisipasi adalah kawasan Depok saat ini merupakan tempat yang menjanjikan masa depan cerah bagi orang yang ingin

mengembangkan usahanya, termasuk dengan waralaba. Lokasi kota Depok yang strategis di pinggiran kota Jakarta, dan dekat ke Bogor dan Bandung menjadikannya kota satelit yang cukup diperhitungkan karena pertumbuhan baik sarana prasarana, penduduk dan ekonomi mengalami perkembangan.

Hal yang memberikan kemudahan bagi pendatang baru untuk memulai usaha di kota Depok antara lain jumlah penduduk kota Depok yang sampai pada tahun 2011 diperkirakan 1.667.000 jiwa menjadi peluang potensial untuk menjadi konsumen, penyebaran bisnis waralaba selama ini masih terpusat di lokasi-lokasi tertentu, selain itu proses perizinan untuk memulai usaha baru di Depok tidaklah sulit. Namun yang dapat menjadi hambatan adalah segmentasi pasar kota Depok mayoritas adalah masyarakat menengah kebawah sehingga produk yang diinginkan oleh pasar di kota Depok antara lain berkaitan dengan harga dan lokasi.

Loyalitas terhadap suatu merek dagang juga belum terlalu diperhitungkan, hal ini disebabkan banyaknya bisnis waralaba yang tersedia dalam satu tempat dengan berbeda jenis produk sehingga konsumen dapat mencoba sesuai selera. Selain itu juga cepatnya pergeseran waralaba yang ada, sehingga merek dagang belum terlalu dikenal namun sudah gulung tikar atau pindah tempat. Bisnis Edam Burger juga masih diyakini oleh para pemasarnya masih dapat mengantisipasi ancaman pendatang baru karena sudah mempunyai nama dan pengalaman lebih lama dibandingkan dengan pendatang baru di Depok. Dari sisi produk, Edam Burger juga memiliki keunggulan biaya dan kualitas produk yang seimbang.

Ancaman persaingan diantara pesaing yang ada Edam Burger akan bersaing ketat dengan waralaba burger lain seperti Mr. Burger ataupun tukang burger keliling yang harga jualnya hampir sama. Selain itu pasar kelas menengah juga akan dihadang oleh pesaing Edam Burger yang memiliki modal lebih besar dengan lokasi tempat dan diferensiasi produk juga beragam seperti Burger Keblenger. Adanya diferensiasi produk Edam Burger menambah keunggulan daya saingnya, karena tetap dipasarkan dengan harga yang relatif terjangkau oleh masyarakat. Dari sisi pemasaran produk Edam Burger memiliki pengembangan dibandingkan dengan pesaingnya yang sejenis, yang dapat menjangkau konsumen secara langsung dan cepat. Beberapa cara Edam Burger memasarkan produknya antara lain dengan Kafe, Kounter tetap, Kounter dorong, Kounter Sepeda, dan Kounter sepeda motor.

Dari ancaman produk pengganti, Edam Burger dapat dapat digantikan oleh bisnis makanan yang sudah lebih dikenal masyarakat seperti gorengan atau martabak. Namun bisnis seperti gorengan dan martabak memiliki kelemahan dimana gorengan identik dengan minyaknya yang dipakai berulang kali, hingga proses memasaknya yang sering diberitakan kurang baik. Selain itu kenaikan harga-harga di pasar biasanya akan mempengaruhi harga jual gorengan dan martabak. Dengan kondisi tersebut Edam Burger perlu berhati-hati terhadap ancaman produk pengganti yang dapat menggeser daya saingnya di pasar. Namun bisnis dapat terus berjalan jika Edam Burger tetap fokus pada tujuannya menghasilkan produk burger dengan harga yang murah dan berkualitas sehingga merek dagangnya tetap dapat menjadi pilihan konsumen.

Pada aspek kekuatan tawar pembeli Yang menjadi konsumen dari Edam Burger adalah kelas menengah bawah yang terdiri dari berbagai macam latar belakang pekerjaan dan pendidikan, sehingga memiliki perbedaan dalam pendekatannya. Namun mayoritas berdasarkan hasil penyebaran kuesioner konsumen terbesar berasal dari pegawai dibandingkan dengan pelajar atau mahasiswa. Tingginya kekuatan tawar pelanggan bukanlah hal yang mudah ditangani oleh Edam Burger, karena hal ini berarti tinggi atau rendahnya penjualan akan tergantung pada ketertarikan konsumen untuk membeli produk makanan atau tidak. Hal tersebut akan berdampak bagi keberlangsungan masa depan perusahaan. Oleh sebab itu Edam Burger harus memiliki strategi tersendiri dalam menghadapi kekuatan tawar pembeli, sehingga volume penjualan dan profit yang di dapat tidak berkurang.

Dengan kondisi kekuatan tawar pembeli yang tinggi masih dapat diantisipasi oleh Edam Burger dengan menawarkan harga jual yang rendah namun cita rasa yang berbeda dengan produk sejenis lain, sehingga pembeli mau tetap membeli produk Edam Burger lagi. Sebagian besar pembeli yang tertarik mencoba Edam Burger karena mendengar cerita atau saran dari kenalannya yang pernah mencoba Edam Burger, dengan promosi dari mulut ke mulut ini yang membuat pembeli Edam Burger bertambah.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 80 responden yang merupakan konsumen Edam Burger, diketahui pengaruh antara variabel independen (variabel strategi imitasi dan inovasi) terhadap variabel dependen (daya saing). Hasil pengolahan regresi linear berganda didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

<i>Coefficients</i>	
Intercept	7,347759
imitasi	0,014744
inovasi	0,426491

Sumber: hasil olah kuesioner

Berdasarkan hasil tersebut, ada hubungan positif antara variabel daya saing dan imitasi sebesar 0,014. Dan juga hubungan yang positif antara variabel daya saing dan inovasi sebesar 0,426.

Pemasok atau supplier dari bisnis Edam Burger adalah perusahaan daging, Perusahaan Tepung roti, maupun perusahaan pemasok bahan pelengkap lainnya. Edam Burger menggunakan produk dari pemasok-pemasok ini dalam mengoperasikan bisnisnya sehingga pemasok-pemasok ini mempunyai peranan yang penting dalam menunjang kelancaran usaha. Dengan begitu artinya pemasok mempunyai kekuatan tawar yang tinggi dan berpengaruh terhadap bisnis ini. Untuk meningkatkan efisiensi Edam Burger memiliki sebanyak 13 pabrik roti sendiri, beserta dengan pabrik bumbu pelengkap burger sehingga dapat menghemat beban biaya yang harus dikeluarkan. Pabrik roti ini tersebar luas di daerah-daerah yang bisa mencakup daerah pemasaran sehingga dapat mencegah terjadinya kelangkaan pasokan atau keterlambatan pengiriman barang. Keuntungan lain dengan mempunyai pabrik sendiri adalah terjaganya kualitas roti dan bumbu yang akan dipasarkan. Dengan penjelasan faktor-faktor kekuatan bersaing Edam Burger Depok berdasarkan wawancara, terlihat bahwa wilayah Depok merupakan tempat yang kurang menarik dalam melakukan pemasaran. Hal ini berdasarkan tingginya ancaman dari pendatang baru, tingginya ancaman dari produk pengganti, dan tingginya kekuatan tawar pembeli. Namun ada faktor yang masih dapat membantu daya saing Edam Burger di Depok yaitu rendahnya ancaman persaingan dari pesaing yang sama, serta rendahnya kekuatan tawar pemasok.

Berdasarkan hasil analisa lingkungan diatas, maka dapat digambarkan pada matriks BCG posisi Edam Burger dimasukkan dalam level dog. Hal ini karena peretumbuhan pasar

Edam Burger tidak tinggi dan kurang kuat bersaing dengan pesaing besar lainnya. Seperti yang diperlihatkan oleh gambar berikut:

Tabel 4.2. Matriks BCG Edam Burger

Bintang - Burger Keblenger	Tanda Tanya - Mr. Burger - Burger'Qu
Cash Cow - My Burger	Dog - Edam Burger

Sumber: Hasil Analisis Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat peluang daya saing Edam Burger di Depok adalah kecil. Hal ini dapat dilihat dari tingginya ancaman dari pendatang baru, adanya ancaman produk pengganti yang tinggi, kuatnya intensitas kekuatan tawar pembeli, serta tingginya ancaman dari pesaing industri yang sejenis. Namun posisi daya saing di pasar Depok masih di bantu dengan rendahnya intensitas kekuatan pemasok.

Hal ini menggambarkan bahwa bisnis Edam Burger harus dapat berhati-hati dalam mengembangkan usahanya karena walaupun peluang pasar di Depok masih terbuka namun tingkat persaingannya juga sangat tinggi. Untuk mencegah Edam Burger menjadi menurun tingkat penjualannya atau profit yang didapatkan dapat dengan melakukan inovasi baik diferensiasi produk ataupun dengan lebih gencar mengenalkan merek dagangnya.

Dengan demikian posisi Edam Burger di Depok dapat dimasukkan dalam kategori Guirrella Marketing, berdasarkan kriteria dalam marketing Warfare. Hal ini dikarenakan walaupun gerai Edam Burger banyak tersebar di Depok, namun karena lokasi tempatnya berjauhan masih banyak orang yang belum familier dengan mereknya, selain itu dengan modal yang kecil tidak bisa langsung melakukan perlawanan terhadap pesaing sejenis yang mempunyai modal lebih besar. Modal yang lebih besar ini digunakan oleh pesaing yang lebih besar untuk melakukan pemasaran melalui iklan di berbagai media, dan sosialisasi kepada konsumen. Edam Burger masih hanya bertahan dengan promosi melalui informasi dari mulut ke mulut, media internet, dan jika ada event pameran.

Strategi Edam Burger yang berfokus pada segmen konsumen menengah ke bawah, dan menawarkan harga burger yang lebih murah dibandingkan banyak pesaingnya sehingga

dapat tetap bertahan dan mempunyai porsi konsumen tetap. Hal ini walaupun sedikit, namun dapat membantu Edam Burger dalam bersaing dengan pesaing sejenis yang lebih besar.

Segmen pasar menengah kebawah belum diperhatikan dengan baik oleh perusahaan, sehingga dapat menciptakan celah bagi perusahaan lain untuk masuk. Selain itu perusahaan burger lain seperti Burger Keblenger tidak fokus pada harga yang dapat terjangkau, hal ini karena mereka harus mengeluarkan biaya operasional rutin untuk menyewa tempat dan promosi besar-besaran yang dilakukan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada peta persaingan di Depok yang ditunjukkan pada hasil analisa five forces model, menunjukkan bahwa Edam Burger dengan modal yang dibawah 100 juta dan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan usaha franchise sejenis lainnya memiliki posisi persaingan yang kurang baik. Posisi Edam Burger merupakan perusahaan yang memiliki banyak hambatan dalam usahanya, seperti tingginya ancaman pada pendatang baru, tingginya ancaman pada pesaing sejenis, tingginya ancaman pada produk pengganti di pasar, tingginya intensitas kekuatan tawar konsumen terhadap produk Edam Burger. Hanya kekuatan tawar pemasok yang kekuatan tawarnya tidak tinggi, hal ini dikarenakan adanya kerjasama yang baik dengan para pemasok, dan juga Edam Burger juga memiliki pabrik roti sendiri yang memproduksi burger dan kelengkapan bumbunya. Dari segi pertumbuhan dan market share di pasar, Edam Burger menghadapi kendala dengan banyaknya pesaing yang memiliki modal besar, dan lebih dikenal oleh masyarakat. Adanya hal positif yang dimiliki oleh Edam Burger adalah pertumbuhan gerai yang tersebar luas di daerah Depok, dan tetap bertahan ditempat yang sama tanpa mengalami penutupan karena kekurangan modal. Dan strategi focus pada harga yang dilakukannya serta segmen pasar yang dipilihnya membuat Edam Burger dapat bertahan di bisnis burger ini.
2. Pada matriks BCG dapat terlihat bahwa Edam Burger diposisi dog, dimana pertumbuhan usahanya dapat dikatakan melambat, dan market share di pasar lebih

kecil dibandingkan dengan pesaing lain yang lebih dikenal oleh masyarakat. Dan jika dilihat pada peta persaingan dan kecilnya jumlah modal yang dikeluarkan, maka posisi bersaing Edam Burger di pasar Depok adalah Guerilla marketing. Hal ini dikarenakan posisi Edam Burger walaupun sudah cukup dikenal oleh masyarakat, namun belum dapat menyaingi perusahaan besar dan perusahaan yang memiliki modal besar lainnya. Namun Edam Burger melihat adanya celah menjual burger pada kalangan masyarakat menengah bawah dan pelajar, dengan lokasi yang sengaja tidak ditempatkan di Mall melainkan di tempat-tempat ramai seperti pasar, sekolah, atau taman rekreasi. Fokusnya pada makanan burger yang enak namun murah juga membuat usahanya berjalan lebih baik sampai dengan sekarang.

3. Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi imitasi yang menghasilkan inovasi lebih baik belum dapat mempengaruhi daya saing Edam Burger secara signifikan. Dalam melakukan bisnis di Depok ancaman terhadap daya saing yang paling tinggi adalah berasal dari produk pendatang baru yang jika datang dengan penawaran harga dan diferensiasi produk lebih menarik maka akan mengancam kestabilan usaha Edam Burger. Ancaman produk pengganti juga dinilai mempunyai kekuatan yang besar, karena pembeli dinilai masih suka mencoba produk lain yang dengan harga sama bisa mendapatkan jumlah produk yang lebih besar. Selanjutnya kekuatan pemasok juga tidak dapat dihindari, apalagi Edam Burger sangat tergantung dengan pasokan tepung terigu dan daging asap dari pemasok, sehingga berpotensi dapat menambah biaya operasional bisnisnya. Berbeda dengan pesaing industri sejenis dan kekuatan konsumen tidak perlu terlalu di khawatirkan, karena pada pesaing industri belum ada yang dapat membuat produk dengan harga murah namun rasa yang dapat diterima oleh masyarakat luas seperti yang Edam Burger alami
4. Berdasarkan hasil analisis regresi pada kuesioner terhadap konsumen dapat dilihat adanya pengaruh strategi imitasi terhadap daya saing, begitu pula dengan inovasi terhadap daya saing. Untuk permulaan usaha, strategi imitasi dapat dilakukan, namun berdasarkan hasil kuesioner konsumen lebih tertarik pada pengembangan inovasi yang dilakukan oleh Edam Burger. Perubahan menjadi inovasi itulah yang membuat Edam burger memiliki daya saing, dan membuatnya dapat dibedakan dari produk

burger lainnya. Sehingga jika Edam Burger ingin mempertahankan eksistensi bisnisnya, maka tidak bisa hanya berdasarkan strategi imitasi, namun juga harus melakukan pengembangan produk maupun pemasaran agar eksistensi bisnisnya tetap terjaga

5. Bisnis makanan Burger memang bukan hal yang baru di pasar, sehingga jika perlakukan bisnisnya tidak tepat maka akan mudah digantikan oleh perusahaan lain. Strategi imitasi Edam Burger berkembang menjadi inovasi pada produk dan cara pemasarannya sehingga produk-produknya dapat diterima oleh masyarakat dan menjadi salah satu waralaba yang bertahan lama.

Setelah melihat respon konsumen dan pewaralaba terhadap strategi imitasi, pengembangan inovasi dan kemampuan daya saing yang dimiliki Edam Burger, maka saran yang dapat penulis berikan berdasarkan kesimpulan diatas adalah:

1. Dalam mempertahankan posisi pada peta persaingan produk franchise sejenis, maka Burger Edam harus dapat lebih mengembangkan pemasarannya dengan menambah jumlah pewaralaba. Selain itu untuk mempertahankan konsumen yang sudah ada, maka Edam Burger harus tetap berusaha menjaga kualitas rasa dan produknya
2. Dalam posisi bersaing yang dilakukan oleh Edam Burger, karena sulit untuk bersaing menguasai pasar dengan adanya perusahaan besar yang sudah lebih terkenal dan perusahaan yang memiliki modal lebih besar, maka Edam Burger harus dapat tetap fokus dengan segmen pasar yang ada, harga yang terjangkau, serta rasa yang enak dan khas. Selain itu untuk tetap dapat bersaing Edam Burger perlu untuk mengembangkan inovasi produk maupun pemasaran agar dapat menghambat perusahaan pesaing untuk merebut konsumen yang ada
3. Edam Burger dapat melakukan kerjasama dengan pemasok lain untuk produk yang berbeda, sehingga ketergantungan terhadap pemasok dapat dikurangi selain itu hubungan kerjasama tidak rusak. Promosi merek Edam Burger agar lebih dikenal perlu dilakukan agar terciptanya loyalitas merek, sehingga dapat mencegah ancaman dari produk pendatang baru juga dari produk pengganti

4. Edam Burger mencoba untuk melakukan pengembangan dari strategi imitasinya pada produk maupun pada pemasarannya, juga melakukan inovasi sehingga keberlanjutan bisnis ini dapat berlangsung. Selain itu dengan melakukan pengembangan dan inovasi, Edam Burger dapat memiliki daya saing yang lebih terhadap produk pendatang baru dan juga produk penggantinya
5. Dengan melakukan strategi imitasi, Edam Burger tidak perlu membuang banyak waktu untuk melakukan edukasi pada konsumen terhadap burger, dan dengan dilakukannya inovasi produk serta cara pemasarannya maka dapat mengubah pandangan masyarakat bahwa mengkonsumsi burger tidak harus mahal. Namun setelah bisnis sudah berjalan dan stabil perlu dilakukan inovasi baru sehingga usaha Edam Burger dapat lebih berkembang dibandingkan sekarang.

REFERENSI

- Al Ries, J. Trout, *"Marketing Warfare"*, McGraw Hill, New York, 1986
- Anders W. Johansson, *"Mediating creativity and imitation in entrepreneurship theory"*, Stockholm, 2006
- Andrew J. Groff, Ralph D. Christy, *"New Food Products: Innovation, Improvement, or Imitation?"*, Journal of Food distribution research, 1996
- Casadesus-Masanell, Ramon, Feng Zhu, *"Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-based Business Model"*, Harvard Business School, 2011
- Diah Tuhfat Yoshida, *"Arsitektur Strategik"*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2006.
- Enkel, Ellen, Oliver Gassmann, *"Creative Imitation: Exploring The Case of Cross-Industry Innovation"*, R&D Management, 2010
- Freddy Ranguti, *"Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis"*, Gramedia Pustaka Utama, 1997
- Glass, Amy Jocelyn, *"Imitation as a Stepping Stone to Innovation"*, Texas A&M University, 1999
- Husein Umar, *"Strategic Management in Action"*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001
- Janszen, Felix, *"The Age of Innovation"*, Financial Times, Prentice Hall, 2000

Kartajaya, Hermawan, "Boosting Field Marketing Performance", Hermawan Kartajaya Workshop Series, Mizan Pustaka

Levitt, Ted, "On Marketing", Harvard Business School publishing, 2006

Marimin, "Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan", Grasindo, Jakarta, 2004

Michael E. Porter, "Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul", Binarupa Aksara, 1994

Peter Yannopoulos, "Defensive and Offensive strategies for Market Success, International Journal of Business and social Sciences", Vol. 2 July 2011

Schnaars, Steven P., "Managing Imitation Strategy", The Free Press, 1994

Shenkar, Oded, "Copycats: Mengasah Ketajaman Strategi Bisnis Dengan Meniru", Elex Media Komputindo, Jakarta, 2011

Stephen M. Saphiro, "24/7 *Innovation*", McGraw hill companies, New York, 2001.

Umar, Husein, "Metodologi Penelitian, Aplikasi Dalam Pemasaran", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997

Wijatno, Serian, "Pengantar *Entrepreneurship*", Grasindo, Jakarta, 2009

Woojae Kim, Yongjiang Shi, Mike Gregory, "*Transition from Imitation to Innovation: Lessons from a Korean Multinational Corporation*", International Journal of Business, 2004

Zhou, Kevin Zheng, "*Innovation, imitation, and new product performance: The case of China*", Industrial Marketing Management, 2006